

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



# **PROGRAMA DE ENGAGEMENT Y CAMBIO DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN TRAS EL CAMBIO DE VISIÓN CORPORATIVA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

**Arianna Sáenz Barrios**

**Código 20122397**

Lima – Perú

Febrero de 2019



**PROGRAMA DE ENGAGEMENT Y CAMBIO  
DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN TRAS EL  
CAMBIO DE VISIÓN CORPORATIVA**

# **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS .....</b>	<b>10</b>
2.1    Percepción de los colaboradores sobre su trabajo antes de los cambios .....	10
2.2    Propuesta de acción .....	11
2.2.1    Programa “Vivamos” .....	12
2.2.2    Reestructuración del proceso de incorporación .....	14
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>20</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>22</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>25</b>

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: <i>Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo</i> .....	26
Apéndice 2: <i>Material para cambios en la incorporación</i> .....	27
Apéndice 3: <i>Testimonios de personas sobre las iniciativas</i> .....	33

# INTRODUCCIÓN

En el mundo actual la sostenibilidad es una tendencia cada vez más marcada, donde aprovechar y cuidar el recurso humano es un requisito para ser una empresa de éxito. Cada nuevo día se lanza un nuevo producto, y las empresas ya no son quienes eligen a los colaboradores, sino que son ellos quienes eligen dónde trabajar. En un mundo como este, el cambio resulta indispensable (Sandoval, 2014). El cambio es una de las herramientas más importantes que una empresa puede tener para ser capaz de adaptarse a los mercados cambiantes, en el que los consumidores y colaboradores son cada vez más exigentes. Sin embargo, no es solo cuestión de cambiar el modelo de negocio, los productos o la estrategia comercial; es necesario que todos los procesos de la compañía estén alineados, lo cual se dará gracias a las personas, pues son ellas las que, al entender cuáles son los objetivos empresariales, conformarán el elemento esencial para que una empresa pueda funcionar eficientemente (Dávalos, 2015). Por ello, es importante al momento del cambio organizacional dirigir esfuerzos hacia el compromiso de los colaboradores con la visión empresarial.

En el presente trabajo se expondrá cómo en una empresa Peruana, perteneciente a uno de los grupos económicos más grandes del país, se instauró un cambio de visión, y cómo éste motivó el cambio en la cultura organizacional, dirigiéndola hacia el bienestar de sus colaboradores. Asimismo, se presentan las iniciativas mediante las cuales se pretendía mejorar los niveles de engagement, y la reestructuración de la incorporación de los nuevos colaboradores como elementos clave dentro de este proceso de cambio. Finalmente se muestran los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones con respecto al tema planteado.

# **CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Desde comienzos del siglo XXI, las organizaciones se han enfrentado a diversas exigencias que se han desencadenado a partir de un ambiente laboral cada vez más competitivo, dinámico y agresivo, que constantemente pone a prueba a las empresas y su capacidad de adaptarse a un mercado que cambia rápida y continuamente (Ellis, Bauer y Erdogan, 2015; Sandoval, 2014; Quirant y Ortega, 2006). Es por esto que las preocupaciones de las empresas ya no se enfocan únicamente en los resultados de cara a la eficiencia, la producción y las utilidades, sino que se le da mayor énfasis a los esfuerzos dirigidos a generar valor de manera sostenible en el tiempo (Benn, Dunphy y Griffiths, 2014; Chari, 2009). Esto quiere decir que las organizaciones deben tener la capacidad de contribuir a la sociedad y encontrar un equilibrio entre la ganancia económica y el uso de los distintos recursos, tanto humanos como materiales, para asegurar su mantenimiento en el mercado de manera continua. Esto solo puede ser posible con el cambio organizacional.

Las empresas funcionan como un sistema: al cambiar una parte de ellas, las demás partes deben cambiar también (Bendezú, 2000). Entonces, al cambiar la visión corporativa, no solo es esto lo que cambia, sino que se transforman todos los procesos dentro de la empresa. Es aquí cuando entra en juego el papel de las personas dentro de la organización, pues para la alineación de todas las partes hacia una nueva visión con miras hacia la sostenibilidad, todos los colaboradores deben conocer esta visión, entenderla, y saber cuál es su papel en el camino hacia ella. El factor humano se identifica entonces, según Dávalos (2015), como la pieza más importante dentro de cualquier proceso de cambio. En consecuencia, el cambio no termina al momento de definir nuevos objetivos en búsqueda de la sostenibilidad, sino que las empresas deben ser capaces de generar una cultura que responda a estos cambios y contribuya con la generación de valor. Una cultura organizacional bien constituida permitirá que se den prácticas

laborales que estén enfocadas en la consecución de los objetivos estratégicos planteados con la nueva visión (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014).

Asimismo, las tendencias globales apuntan hacia la idea de que un colaborador productivo es aquel que se siente no solo comprometido con los objetivos de la empresa, sino que se siente cómodo dentro de ella. Es así que otro tema de relevancia cuando se habla del cambio organizacional es el engagement de los colaboradores. El engagement laboral es definido como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”, y está comprobado que el logro de este estado en los colaboradores permite que estos aumenten su compromiso con los objetivos y la productividad (Innovum Fundación Chile, 2018; Aon Hewitt, 2018; Kumar y Pansari, 2015; Bakker y Demerouti, 2013). De este modo, al incluir el logro del engagement como un factor importante dentro del proceso de cambio, se estará buscando facilitar el proceso de adaptación hacia la nueva visión, y se lograrán mayores niveles de satisfacción.

En esta misma línea, es importante considerar la perspectiva con la cual los nuevos colaboradores ingresan a la empresa, pues es necesario que ellos también entren con un ideas alineadas a la visión corporativa, y desde el momento en que son seleccionados deben comenzar a construir el engagement con la organización. La inducción organizacional es un proceso que a veces no recibe la importancia que debería (Ellis, Bauer y Erdogan, 2015). Muchas veces la deserción de una empresa ocurre debido a expectativas no cumplidas (Wanous, 1992), o una percepción de que la persona no encaja con la posición o la organización (Kammeyer, Wanberg, Glomb y Ahlburg, 2005), de modo que es importante que desde el principio se le dé una adecuada inducción al puesto y a la empresa, lo que al mismo tiempo contribuirá a la generación de una mayor satisfacción con el trabajo, compromiso y eficiencia (Saks y Ashforth, 1997). Finalmente, la inducción es una pieza clave en la transmisión de la cultura organizacional y de los valores a los nuevos colaboradores (Cable y Parsons, 2001).



Dicho lo anterior, una organización perteneciente a uno de los grupos económicos más grandes del país, no se vio exenta a las nuevas exigencias del mercado y a la necesidad de ser sostenibles en el tiempo. Es por esto que, tras varios años de liderazgo en el mercado norteño del Perú, con una participación de aproximadamente 93%, en el 2018 decidió cambiar su visión organizacional.

La empresa en cuestión se encontraba en un contexto que lo volvía casi inexperto en entornos de alta competitividad, pues siempre se había visto en una posición de privilegio en el mercado. Asimismo, existía una baja diversificación de fuentes de ingreso, pues solo se contaba con una actividad central de producción y comercialización de un solo producto.

Por ello, entre otras razones, se tomó la decisión de cambiar el rumbo de su negocio, orientándose a un tipo distinto de consumidor, acercándose así hacia una generación de valor sostenible planteándose una nueva visión. Con este cambio, se identificó la necesidad y oportunidad de hacer cambios en la cultura organizacional, de modo que esté de acuerdo al nuevo modelo de negocio, y contribuya a la innovación de los procesos que se estaban llevando a cabo en ese momento. Dentro de estos cambios se detectó la carencia de un proceso de inducción bien estructurado que introduzca de manera adecuada a los nuevos colaboradores en la empresa.

En este trabajo se describirán las distintas iniciativas que se tuvieron para el cambio de cultura organizacional de cara al engagement de los colaboradores en la empresa, y dentro de estas iniciativas la reestructuración del proceso de inducción.

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS**

Por muchos años esta organización se enfocó mucho en sus objetivos comerciales y dejó un poco olvidada la gestión de sus recursos humanos. Sin embargo, el cambiar de visión, orientándose a las necesidades de las personas, obligaba a cambiar hacia el mismo objetivo la cultura organizacional, orientándose a las necesidades de sus clientes internos: los colaboradores. A continuación se presentará la percepción que los colaboradores tenían acerca de su trabajo en la empresa antes de empezar los cambios y las principales propuestas para mejorar el engagement, así como la reestructuración del proceso de incorporación.

### **2.1 Percepción de los colaboradores sobre su trabajo antes de los cambios**

En una primera fase del proyecto, se recolectó información sobre el nivel de engagement de los colaboradores a partir de los tres pilares principales de este constructo: el vigor, que se refiere al nivel de energía y resistencia mental con la cual se trabaja; la absorción, o la concentración en el trabajo; y la dedicación, que hace referencia a la implicación del colaborador con la empresa, además de un sentimiento de identificación y orgullo por trabajar ahí (Bakker, 2011). Esto se hizo mediante la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003), traducida al español por Valdez y Ron en el año 2011. Ésta se aplicó a un total de 845 colaboradores, que representó el 60% del total de la fuerza laboral, de los cuales el 51% eran empleados administrativos y 49% eran operarios. Los resultados arrojaron que el engagement de los colaboradores se encontraba en un nivel alto (Valdez y Ron, 2011), con un puntaje de 5 sobre 6. Sin embargo, si bien este resultado mostraba un indicador numérico del nivel de engagement, no proporcionaba información útil sobre la percepción de los trabajadores sobre su lugar

y puesto de trabajo. Por ello, se decidió hacer focus groups, que permitirían recoger resultados más detallados sobre lo que se buscaba.

Se realizaron un total de 22 focus groups, que incluyeron 224 participantes de todas sedes de la organización. Visto desde la teoría del engagement (Bakker, 2011), se identificó que el principal pilar en el que se debía actuar era el de la dedicación, pues surgieron comentarios que indicaban una falta involucramiento de la familia con el lugar de trabajo, poca integración entre áreas, falta de compañerismo, y falta de balance entre la vida personal o familiar y la laboral. Surgieron también temas relacionados a la dedicación que tenían que ver con un desconocimiento de cuestiones básicas de la empresa, como el proceso productivo, los productos que se venden, o temas como el ingreso de nuevos miembros. Esto despertó también el interés en evaluar el proceso de incorporación de nuevos colaboradores, por lo que se llevó a cabo un focus group con las personas que habían ingresado recientemente a la empresa. Esto permitió identificar problemas como la demora en la entrega de materiales, el sentimiento de desubicación en los primeros días, percepción de desorganización, entre otros.

## **2.2 Propuesta de acción**

En base a los resultados obtenidos en la etapa de recolección de datos, se identificaron dos frentes desde los cuales se debía actuar para mejorar el engagement de los colaboradores y contribuir a una visión orientada a las personas. En primer lugar, se debía crear propuestas de cara a los colaboradores actuales, para mejorar el pilar dedicación; y, en segundo lugar, se debía actuar sobre el proceso de incorporación, para así asegurar que los nuevos colaboradores ingresen con una visión integral y actualizada de los objetivos empresariales, además de generar engagement desde el ingreso.

Para esto, se elaboraron dos propuestas principales: el programa “Vivamos”, que englobaría todas aquellas acciones que apunten al pilar dedicación del engagement; y la reestructuración del proceso de inducción.

### **2.2.1 Programa “Vivamos”**

Este fue creado como un programa paraguas donde se incluirían todas las iniciativas propuestas para atacar diversas necesidades. Para abordar el problema del tráfico en la ciudad de Lima, y lograr que el camino al trabajo no sea un generador de estrés, se lanzaron las iniciativas “Vamos Juntos”, “Vamos en Bici”, y “Vive a tu Ritmo”. “Vamos Juntos” promueve que un colaborador que va a la oficina en carro detallaba su ruta en una carpeta compartida para que otros colaboradores se unan a su trayecto. De este modo se buscó hacer el camino al trabajo más ameno, más corto para los que iban en transporte público, y más económico, creando a la vez un espacio de integración entre colaboradores. Además, se planteó un sistema de recompensas para los conductores que se inscribieran, de modo que aquel conductor que hiciera 20 días de viajes colaborativos se hacía acreedor de un vale por 200 soles de gasolina, y por la acumulación de 90 días se le otorgaba el pago del SOAT.

Siguiendo con los programas propuestos para aliviar el estrés del camino hacia la oficina, se propuso el programa “Vamos en Bici”, que promovía el uso de la bicicleta como medio de transporte, fomentando así también hábitos saludables en los colaboradores. Para esto se implementó un estacionamiento para bicicletas, una estación para cargar las bicicletas eléctricas, casilleros, y baños equipados con duchas y cambiadores.

También, se propuso el programa “Vive a tu Ritmo”, que consiste en tres iniciativas que buscan el equilibrio entre el tiempo que los colaboradores pasan en el trabajo o en camino al trabajo, y el que pasan con sus seres queridos. Se propuso la modalidad home office, beneficio que permite trabajar una vez por semana fuera de la oficina, sin incluir los días lunes o viernes. Además, si bien ya se contaba con una política de horario flexible, se propuso flexibilizarlo aún más, permitiendo que el ingreso sea desde las 6:00 a.m. hasta las 9:00 a.m. a la oficina y la salida desde las 3:00 p.m. hasta las 6:00 p.m. Finalmente, se implementaron dos rutas de buses para trasladar a los colaboradores a la oficina gratuitamente.

Hubo también otras iniciativas que tuvieron como objetivo promover la vida familiar. El programa “Vamos a Casa” ofrece a las nuevas mamás la posibilidad de aprovechar con sus hijos recién nacidos más tiempo del programado en el término de su periodo post-natal, de modo que la reincorporación al trabajo es gradual, cumpliendo 4 horas diarias durante la primera semana, 5 en la segunda, 6 en la tercera, y a partir de la cuarta, hasta completar el año, 7 horas diarias. Además, se incentivó el involucramiento de la familia con el trabajo de los colaboradores, dándoles la oportunidad de visitar las plantas de producción y conocer de cerca el proceso productivo mediante el programa “Vive en Familia”.

Con el objetivo de promover la integración entre áreas, se propuso la iniciativa “Vamos al After” en todas las sedes. Actividad que invita a los colaboradores a pasar un buen rato con sus compañeros, despejándose así de la labor diaria. En Lima, se propuso realizar esta actividad una vez al mes, dándole determinado presupuesto a un área, que se encargaría de organizar

la temática y decoración. En las demás sedes, por la naturaleza del trabajo, se propuso que estas actividades se den con menor frecuencia, y la organización estaría a cargo de Gestión Humana.

### **2.2.2 Reestructuración del proceso de incorporación**

Para cambiar la incorporación de los nuevos colaboradores, se dividió este proceso en tres etapas: antes del ingreso, primer día de trabajo, e inducción corporativa. Para la etapa previa al ingreso, se conversó con las distintas áreas involucradas, las cuales incluían el equipo de Administración de personal, encargado de la creación del código del colaborador en SAP y la generación del fotocheck para marcar el ingreso y la salida; el área de seguridad, para la entrega de las tarjetas de acceso a las oficinas; el área de administración, para coordinar temas de estacionamiento y el escritorio que ocuparía el nuevo colaborador; y, finalmente, el área de tecnología de la información, para la entrega de la computadora, el celular, teléfono de escritorio, y los accesos al sistema y al correo electrónico. De este modo, se mejoró la comunicación entre áreas antes del ingreso, favoreciendo la organización y permitiendo darle herramientas al nuevo colaborador desde el primer día. Además, también se implementó la comunicación con el jefe directo de la posición, indicándole la fecha de ingreso del nuevo miembro y algunas recomendaciones para su primer día.

Adicionalmente, se propuso mejorar la comunicación previa al ingreso con el colaborador seleccionado. Para esto, se incluyó un correo electrónico de bienvenida indicando cuáles serían los siguientes pasos, qué documentos debía llevar y cuándo debía hacerlo. Además, un día antes de su ingreso se le enviaba otro correo, indicando a qué hora debía llegar a la oficina, por quién

debía preguntar, cómo debía ir vestido y, en caso fuera necesario, se le indicaba qué número de estacionamiento se le había asignado.

Para el primer día de trabajo del colaborador, se propuso la implementación de un compañero guía: una persona que estaría encargada de recibir al nuevo integrante y enseñarle la rutina de los colaboradores durante su primera semana de trabajo. Para esto se conversó con las personas de las distintas áreas y se propuso algunos colaboradores que podrían ser compañeros. Una vez que aceptaron la propuesta, se les hizo una charla indicándoles sus tareas y explicándoles la importancia de su rol. El día de ingreso, el nuevo colaborador recibiría un checklist con lo que el compañero guía debía enseñarle, y éste a su vez, recibiría un comunicado del ingreso del trabajador y el checklist adjunto.

Para asegurar que tenga todo lo que necesite desde el primer día, se implementó también un kit de ingreso con accesorios de oficina, además de un cartel de bienvenida firmado por su área con mensajes motivadores. Finalmente, se propuso la comunicación del nuevo ingreso en todas las sedes mediante un correo electrónico. Con estas iniciativas, se buscaba que el nuevo colaborador se sienta acogido, eliminando posibles sentimientos de incomodidad o desubicación.

Por último, se propuso realizar distintos cambios a la inducción corporativa. Esta estaba organizada de tal manera que una persona de cada área incluida en la presentación debía exponer para los nuevos colaboradores; sin embargo, algunos expositores no llegaban a tiempo, o no exponían, además usaban presentaciones individuales, lo que dificultaba la organización. Por ello, se mejoró la comunicación con los expositores, consultando su disponibilidad y

agendándolos con anticipación, y se unificaron las presentaciones de manera que esta sea más ligera y fácil de entender. Además, se modificaron los contenidos de la presentación del área de marketing, enfocándola hacia soluciones constructivas, centrándose más en el consumidor final y sus necesidades. Finalmente, se incluyeron dos áreas que no formaban parte de la inducción: innovación y responsabilidad social.

Todos estos cambios buscaron alinear el proceso de incorporación a la nueva visión, direccionando todos los esfuerzos hacia el bienestar del nuevo colaborador y adaptando el contenido de la inducción para que refleje la actividad de la empresa que ahora se orienta hacia las necesidades del consumidor final.



### **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

Tras la implementación de todas las iniciativas expuestas en el presente trabajo, 10 meses después de la primera recogida de datos, se aplicó nuevamente la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Valdez y Ron, 2011). Se contó con la participación de 135 colaboradores más, llegando a un 65% de la fuerza laboral total. Los resultados mostraron que la calificación promedio en las encuestas se mantuvo en el mismo nivel que en la primera aplicación de la escala, ubicando el engagement de los colaboradores en un nivel alto (Valdez y Ron, 2011), manteniendo un puntaje promedio de 5 sobre 6. Sin embargo, como se explicó previamente, se identificó que la calificación de esta escala no proveía información detallada sobre la situación actual del engagement en los colaboradores, por lo que se decidió tomar en cuenta otro tipo de indicadores por cada programa, así como resultados cualitativos que se puedan recoger.

En general, hubo un gran apoyo e involucramiento de los colaboradores en las actividades implementadas. En el programa “Vive a tu Ritmo” se identificaron grandes niveles de satisfacción de los colaboradores. Los buses implementados fueron calificados con una puntuación de 4.83/5, tomando en cuenta criterios como la limpieza, la comodidad, puntualidad y servicio del conductor. Asimismo, de acuerdo a los comentarios de los usuarios de los buses, se identificó que los aspectos que más valoraron sobre la iniciativa fueron la seguridad, comodidad, tranquilidad e integración. El horario flexible también tuvo una gran aceptación por los colaboradores, más del 25% comenzó a hacer uso de los horarios de ingreso desde las 6:00 a.m. a las 7:30 a.m. y se identificó que algunas áreas que tenían una tendencia a quedarse hasta altas horas de la noche, optimizaron el uso de su tiempo en la oficina haciendo uso del beneficio del horario flexible. Por ejemplo, se encontró que a las 7:30 a.m. el 95% del área de contabilidad ya había llegado, y a las 4:30 p.m. ya se estaba retirando. Finalmente, 10 de 16

áreas comenzaron a hacer uso del beneficio del sistema de home office en los primeros 4 meses de implementación, lo que indica que a futuro cada vez más personas podrían hacer uso de este sistema mejorando la calidad de trabajo de los colaboradores y optimizando los recursos de la empresa.

En cuanto al programa “Vive en Familia”, se hicieron 12 visitas en 6 distintas plantas. Los comentarios de los colaboradores luego de estas actividades sugieren que hubo un gran nivel de satisfacción, y se espera que esta iniciativa continúe en los siguientes años para seguir involucrando a la familia en el lugar de trabajo.

Luego de implementar la propuesta del nuevo proceso de incorporación se identificó que surgieron algunos comentarios por parte de los colaboradores antiguos, quienes comentaban cosas como “A mí no me hicieron eso nunca”, “Qué bonito”. Asimismo, se identificó que el proceso previo al ingreso del colaborador se organizó de tal manera que el 100% de los colaboradores que ingresaron luego de lanzarse el proyecto, recibieron sus útiles de escritorio, laptop, anexo, entre otros, durante su primer día de trabajo. Con respecto a la propuesta de compañero guía, se observó que no cumplían con todas sus tareas y los comentarios de los nuevos colaboradores indicaban que aún existía cierto grado de confusión durante los primeros días de trabajo, lo que podría sugerir una falta de motivación por parte de las personas seleccionadas para ser compañeros guías. En primer lugar, no se daban el tiempo de organizarse para poder contar con la disponibilidad suficiente para el nuevo colaborador durante su primera semana; y en segundo lugar, no le daban importancia a las actividades propuestas en el checklist entregado.

Se puede observar que en general los niveles de satisfacción y aceptación de los colaboradores con todas las iniciativas propuestas estuvieron de acuerdo a lo anticipado. Sin embargo, la empresa aún tiene un gran camino que recorrer para que todas estas prácticas se vuelvan parte de su cultura y se logre un nivel de 6 sobre 6, cumpliendo así la meta de ser el mejor lugar para

trabajar y estando completamente alineados a la nueva visión organizacional orientada hacia las personas.

A largo plazo, se espera que todas estas prácticas, y futuras iniciativas que se vayan implementando bajo el programa paraguas de “Vivamos”, formen parte de la identidad de la organización, elevando así los niveles de engagement. Asimismo, en base a lo investigado, se espera una mayor productividad de los colaboradores como resultado de su satisfacción laboral y su desempeño (Zapata y Melo, 2015), y la consecuente mejora de la rentabilidad de la empresa (Kumar y Pansari, 2015). También se espera que los altos niveles de engagement ayuden a mantener una tasa de rotación mínima en la empresa, lo que a su vez generaría un ahorro en costos de captación, selección e inducción, así como un aumento en la productividad como efecto del aprendizaje continuo dentro de la empresa (Candia, Castro y Sánchez, 2017). Podemos identificar entonces que la mejora de los niveles de engagement no es un proceso a corto plazo y no es un cambio fácil. Sin embargo, los beneficios una vez que los esfuerzos están encaminados y se evidencian mejoras, son muy valiosos tanto para los colaboradores como para la empresa. En el caso de las iniciativas implementadas en la empresa en cuestión, se evidenció también que para el logro de resultados fue imprescindible una buena lectura del diagnóstico inicial, pues fue solo al hacer los focus groups e interpretar la información a detalle, que se identificaron las necesidades de la empresa a nivel engagement.

Finalmente, se encuentra que este proyecto contribuye de manera teórica, pues evidencia que todas aquellas prácticas organizacionales dirigidas a mejorar los niveles de engagement en los colaboradores influyen en una percepción positiva del colaborador con respecto a su trabajo. Adicionalmente, a nivel aplicativo, este programa puede ser replicado en otras organizaciones para promover la orientación de la cultura hacia el bienestar de sus colaboradores y así generar una ventaja competitiva.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir lo siguiente acerca de la mejora del engagement y el proceso de incorporación tras el cambio de visión corporativa:

- El cambio cultural de una empresa es un proceso de gran importancia cuando se decide hacer un cambio de visión corporativa. Ambos procesos deben ir completamente alineados para que puedan desarrollarse con éxito.
- Se observa que la mejora de los niveles de engagement en los colaboradores difícilmente se verán reflejados con indicadores cuantitativos en periodos menores a un año.
- La medición cuantitativa de los niveles de engagement en una organización no es suficiente para levantar las necesidades de mejora de la empresa con respecto a este tema. Un complemento muy útil son los focus groups, con los cuales se pueden recoger comentarios importantes que reflejen la realidad organizacional.
- Se identifica una gran valoración por parte de los colaboradores hacia los beneficios brindados por las empresas que apunten a proveer un mayor balance entre su vida personal o familiar, y su vida laboral.
- Hace falta la conscientización de los colaboradores sobre la importancia del proceso de incorporación corporativa como herramienta clave para la generación de engagement en los nuevos colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

En vista de los resultados obtenidos, y las conclusiones planteadas previamente, se sugiere:

- A modo de prueba, medir los indicadores cuantitativos de los niveles de engagement para identificar los resultados de una intervención tras un año y medio de haber implementado las actividades, para poder observar cambios significativos.
- Conscientizar y capacitar a los colaboradores sobre la importancia de la generación del engagement y sus beneficios, además del rol que tiene el proceso de incorporación de los nuevos colaboradores dentro de esto.
- Realizar encuestas de satisfacción luego de cada actividad implementada en la organización, para de esta manera, poder cuantificar y tener un indicador que permita analizar el nivel de aceptación de los colaboradores.
- Continuar renovando los programas dirigidos a la mejora de los niveles de engagement y promover la implementación de nuevas iniciativas, monitoreando siempre de manera cuantitativa y cualitativa los resultados.

## REFERENCIAS

- Aon Hewitt. (2018). *2018 Trends in global Employee Engagement*. Recuperado de [https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm\\_source=Ceros](https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros)
- Bakker, A. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bendezú, J. (2000). La importancia del cambio en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 18, 179–192. Recuperado de [http://economia.unmsm.edu.pe/publ/arch\\_rev-fce/RevistaFCE\\_18.pdf#page=179](http://economia.unmsm.edu.pe/publ/arch_rev-fce/RevistaFCE_18.pdf#page=179)
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (3ª ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
- Cable, D., & Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–23.
- Candia, M., Castro, C. & Sánchez E. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera*” (tesis de maestría). Universidad del Pacífico.
- Chari, L. (2009). Measuring Value Enhancement Through Economic Value Added: Evidence from Literature. *IUP Journal of Applied Finance*, 15(9), 46–62.
- Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102–114. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

- Ellis, A., Bauer, T., & Erdogan, B. (2015). New-Employee Organizational Socialization. In J. Grusec, & P. Hastings (Eds.), *Handbook of Socialization* (2ª ed., pp. 301–322). Nueva York, Estados Unidos: The Guilford Press.
- Innovum Fundación Chile. (2017). *Engagement: Medición Engagement Chile 2017*. Recuperado de [https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estudio\\_Engagement\\_2018.pdf](https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estudio_Engagement_2018.pdf)
- Kammeyer, J., Wanberg, C., Glomb, T., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90, 664–658.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Measuring the Benefits of Employee Engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 66–73.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96–105.
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista Empresa*, 18, 50–62.
- Saks, A., & Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162–171.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Holanda: Universidad de Utrecht.
- Valdez, H., & Ron, C. (2011). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Holanda: Universidad de Utrecht.
- Wanous, J. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers* (2ª ed.). Ohio, Estados Unidos: Pearson.

Zapata, N. & Melo, R. (2015). *Engagement y productividad en las empresas* (tesis de pregrado). Universidad del Rosario.



## **APÉNDICES**

# APÉNDICE 1: ESCALA UTRECHT DE ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

## Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VII)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

\* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

## APÉNDICE 2: MATERIAL PARA CAMBIOS EN LA INCORPORACIÓN

Mails para el colaborador antes de su ingreso



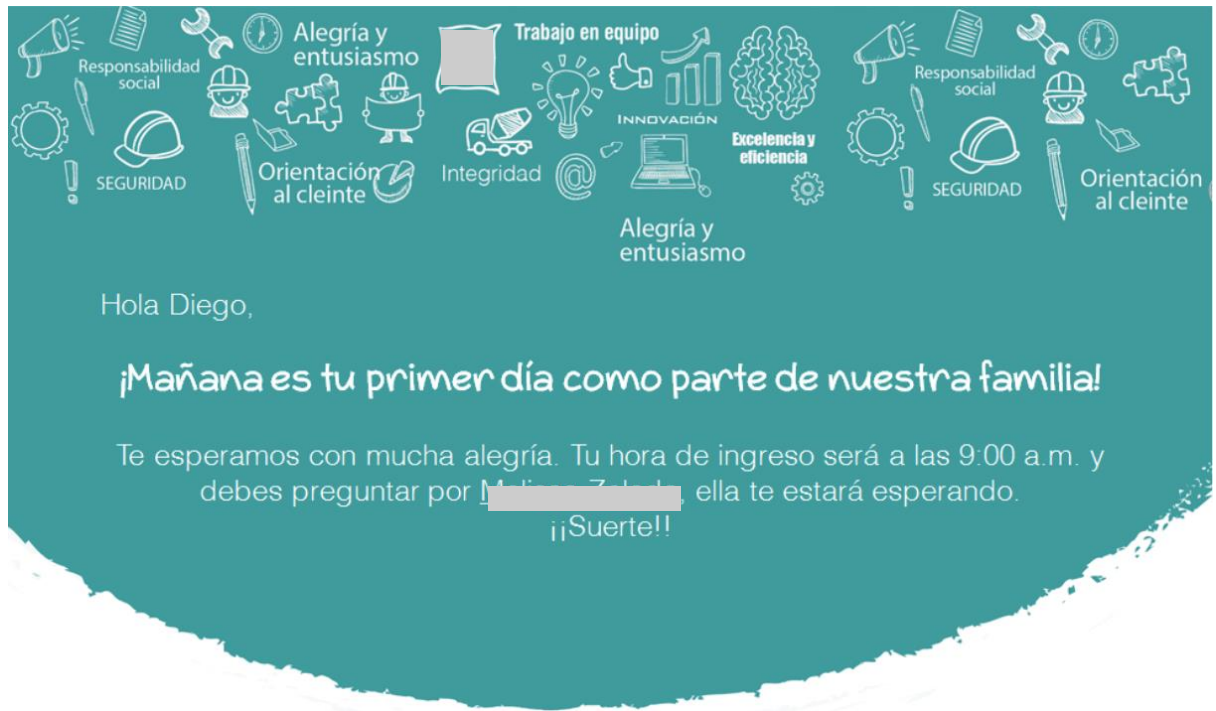
¡Bienvenido a la familia [REDACTED]!

Hola Diego,

Estamos felices de que formes parte de nuestra familia. Sabemos que te desempeñarás de la mejor manera en este nuevo reto.

Tu fecha de ingreso está programada para el día **Martes 15 de Agosto**, por favor preguntas por [REDACTED] (Coordinadora de Negocios Industriales), quién te acompañará en tu primer día. Te envío adjunto unos documentos que debes completar y entregarlos hasta el **viernes 04 de Agosto**.

**¡Nuevamente, bienvenido! No dudes en contactarte con el equipo de Gestión Humana para lo que necesites. Estamos para ayudarte.**



Mail para el jefe directo del nuevo colaborador



Como su jefe directo, te queremos dar algunos tips:

- ¡Les deseamos muchos éxitos en los nuevos retos que asumirán juntos!

Mail para el compañero guía del nuevo colaborador



Hola [REDACTED],

Recuerda que mañana es el primer día de Lorenzo  
en [REDACTED]

Como su Compañero Guía, te queremos dar algunos tips:

- Él estará llegando a las 8:30 a.m., asegúrate de estar a esa hora
- Recíbelo con alegría, tú eres nuestra carta de presentación a la empresa.
- Si no puedes estar con él en algún momento, encárgale a alguien más que lo acompañe
- Recuerda las cosas que le debes enseñar, para ayudarte, te adjuntamos el checklist de tus tareas para mañana, él también tiene uno.

¡Muchas gracias por tu disposición, sabemos que  
serás un excelente compañero!

Mail comunicando el ingreso de los nuevos colaboradores



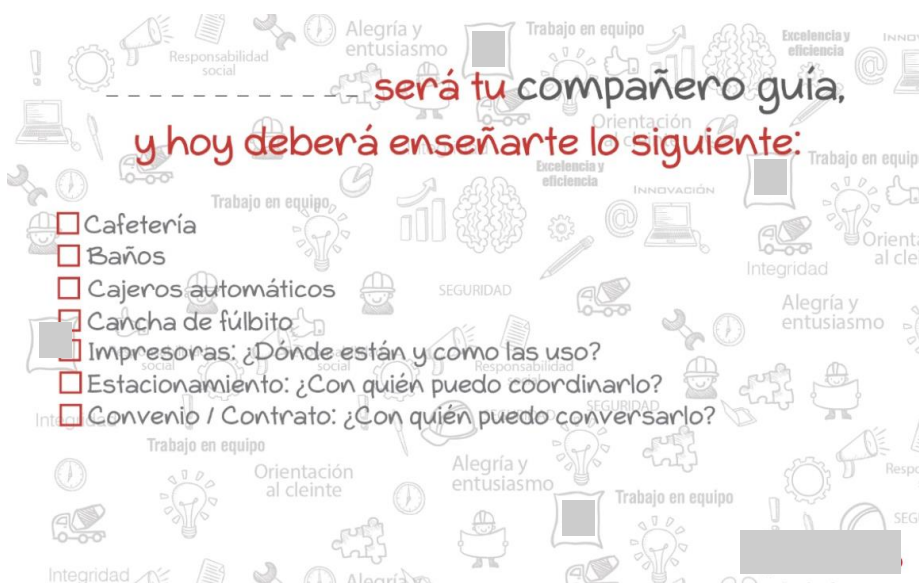
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.  
Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis  
natoque penatibus et magnis dis parturient montes,  
ridiculus mus.



## Kit de Bienvenida para el primer día del nuevo colaborador



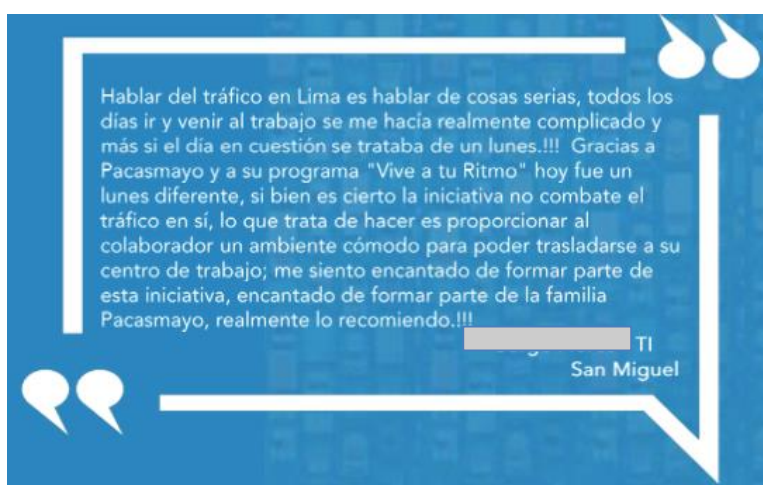
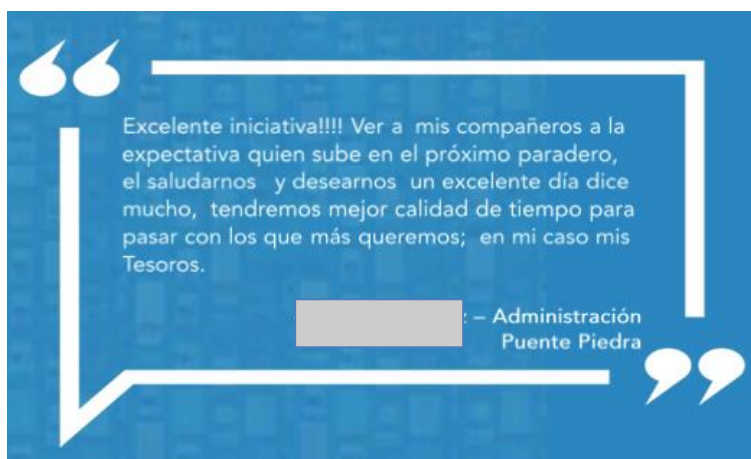
- Lapicero
- Cuaderno
- Resaltadores
- Cartel de bienvenida
- Accesos (intranet y correo)
- Checklist del primer día
- Código de Conducta
- Reglamento Interno
- Dulce (brownie, chocolate, etc.)
- Croquis de las ubicaciones de las áreas por piso
- Fotocheck



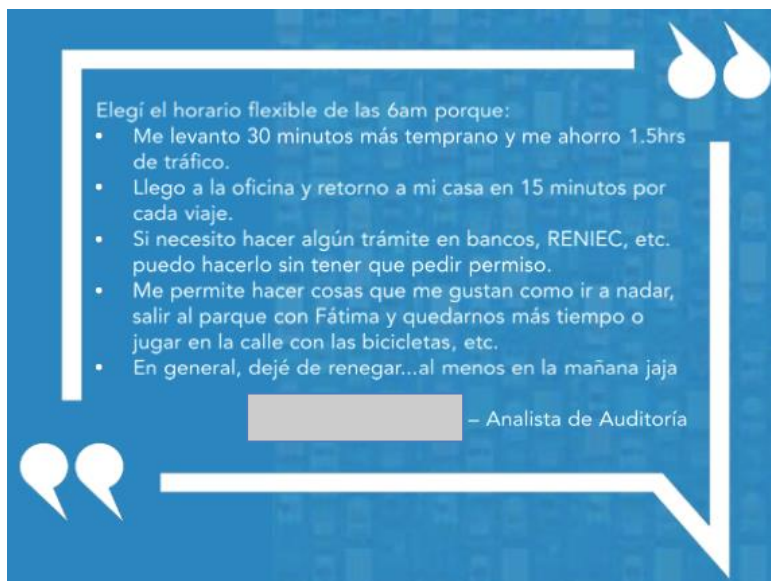
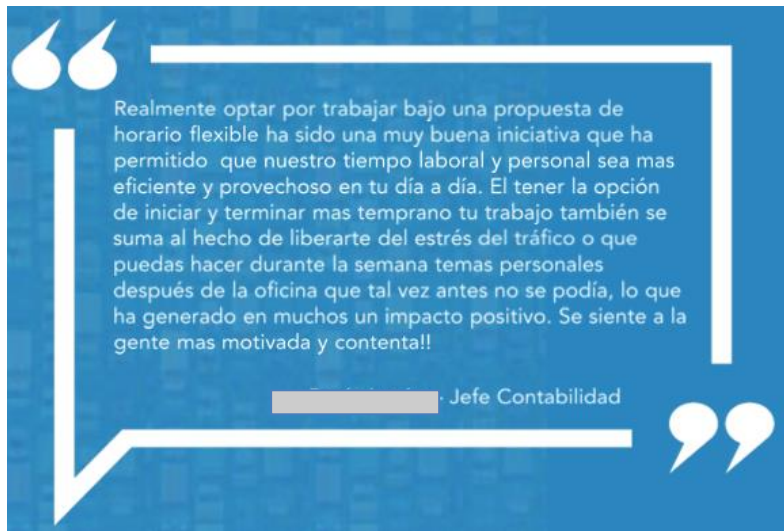


### APÉNDICE 3: TESTIMONIOS DE COLABORADORES SOBRE LAS INICIATIVAS DENTRO DEL PROGRAMA “VIVE A TU RITMO”

#### Buses gratuitos



## Horarios más flexibles



## Home office

